

homogenitást mutatnak, így egy-egy vállalat a megfelelő csoporthoz egyértelműen besorolható.

„A bemutatott és számítógépes programokkal támogatott eljárás a viszonyszámokon alapuló teljesítmény-megítélés új megközelítését jelenti” – írja a szerző. A viszonyszámok elemzésének e kialakított módszere alkalmas lehet arra is, hogy segítségével előre lehessen jelezni egy-egy vállalat csődvészélyeztetettségét, annak valószínűségét, hogy az illető gazdasági szervezet belátható időn belül csődhelyzetbe kerül-e. E probléma megoldására természetesen jó néhány külföldi modell is rendelkezésre áll, ezek rövid ismertetését meg is találjuk *Virág Miklós* munkájában. A külföldi modellek azonban gyakorlatilag nem alkalmazhatók egy az egyben egy idegen gazdaság viszonyai között, és nyilvánvaló, számukra idegen a magyar gazdaság. A nemzetgazdaság eltérő jellege, a makrogazdaság fő tendenciái, a bevett vállalati viselkedésminták, a bankok magatartása, a számvitel eltérő rendje és még számtalan tényező okozza, hogy egy-egy külföldön bevált csődelőrejelző modell nem feltétlenül mindig alkalmazható a magyar gazdaságban. Megfelelően nagy számú vállalat adatainak elemzésével a diszkriminancia-analízis, illetve a logisztikus regresszió eszközeivel *Virág* a vizsgált vállalatokat Magyarországon elsőként sikerrel rangsorolta két csoportba: csődvészélyeztetett és egészséges vállalatok csoportjába.

A hazai viszonyokra értelmezett első csődmodell felállításához 154 vállalatból álló mintát használt fel a szerző. E vállalatok között nagyjából egyenlő arányban voltak fizetéseképtelenné vált és folyamatosan fizetőképes vállalatok. E vállalatok mindegyikére 15 mutatószám értékeit figyelték meg, és megállapították, hogy a csődös vállalatok kitapintható eltéréssel jellemezhetők a nem csődös vállalatoktól olyan mutatók tekintetében, mint:

- cash-flow/összes tartozás (dinamikus likviditási ráta)
- likvid pénzeszközök aránya
- cash-flow/összes eszköz (dinamikus jövedelmezőségi ráta)
- forgóeszközök rövid- és középlejáratú hitelekkel fedezett aránya

Az adott adatbázison elvégzett logisztikus, regressziós számítás a következő megkülönböztető változókat emelte ki:

- likviditási gyorsráta
- árbevételek arányos nyereség
- cash-flow/összes tartozás aránya
- forgóeszközök aránya
- vevő/szállítói állomány aránya

E logisztikus modell besorolási pontossága a csődös vállalatok esetében 84,42 %-ra, a kontroll csoportnál 79,22 %-ra, együttesen 81,82 %-ra emelkedett, ami igen jónak mondható. A csődmodell előrejelzési pontosságát nagy mértékben növeli az ún. iparági ráták alkalmazása, amelynek segítségével a vállalatok további relatíve homogén csoportokba rendezhetők.

Aligha szorul bizonyításra, hogy a csődmodellek alkalmazásának különös jelentősége van a bankok számára, ügyfelek – pontosabban potenciális ügyfelek – megítélése során. Nem véletlen ezért, hogy a csődmodellszámítás itt jellemzett módszereit már több bank is megvásárolta adóminősítésének pontosabbá tételének érdekében.

Meg kell azonban említeni még egy fontos felhasználási területet, és ez az oktatás. E modellek segítségével – mind a viszonyszámaelemzésen alapuló vállalatértékelés, mind a csődmodellek gyakorlatát ideértve, az egyetemi hallgatók vállalati működésről alkotott képe befolyásolható, gazdálkodói tudatossága is javítható.

Szirmai Péter

BÖGEL György–SALAMONNÉ HUSZTY Anna:

Vállalatvezetés felsőfokon

BKE Vezetőképző Intézet Bp., 1997. 266 p.

A könyv záró mondata: „Reméljük, sikertörténetekben nem lesz hiány.” A szerzők természetesen magyar vállalati sikertörténetekre gondolnak és azt ígérik: a következő kiadásban már ilyeneket is ismertetnek.

A lektor azonban egy egyszerű asszociációval e könyv fogadtatására, „karrierjére” mint sikertörténetre gondol. Erre ugyanis alapos oka van. Már a cím is sokatmondó és nagyon találóan kétértelmű. Felsőfokon „játzó”, működő és irányító vezetők sorát mutatja be ugyanis e könyv. Nem életrajzokról, családjukról van szó, sokkal

inkább olyan tetteikről, magatartásukról, döntésükről, filozófiájukról, amellyel sikerre vezették (és teszik legtöbbször ma is) cégüket. Egy-egy vezető, egy-egy szituáció, egy-egy megoldási módszer. Így kapcsolódik össze a vezetői technikák, módszerek, szemlélet és magatartásformák szisztematikus ismertetése vezetői karakterek bemutatásával. Ugyanakkor felső vezetők vezetőképző kurzusaira készült ez a könyv. Azokat célozza meg, akik minden valószínűség szerint már bizonyítottak, de az általuk irányított vállalat, az alkalmazottak, és végül saját érdekükben is folyamatosan meg kell újulniuk. Ehhez az átlagosnál lényegesen kevesebb idejük van szakmai, módszertani anyagok olvasására, elméleti fejtegetések megismerésére. Eközben nap mint nap szembe kerülnek olyan vagy hasonló helyzetekkel, problémákkal, amelyekkel „felsőfokú” vezetőtársaik a világ többi táján.

Hogy ugyanúgy döntenének-e, vagy talán már döntöttek is? Az-e a hiba, hogy nem követték Bill Gates-t, vagy hajdani honfitársunk Andrew Grove magatartását, vagy éppen azért sikerült megoldani a problémát? Erre nem ad, de nem is akar választ adni e könyv. És ettől jó, hiszen így olvasója mellett, hogy tömören, igen szakszerűen, de mégis olvasmányosan megírva megtalálja benne a ma ismerni illő menedzsmenttechnikákat, eldöntheti, hogy ő is a példaként felhozott vezető megoldási módját, vagy éppen egy másikat választana-e. Örömmel ugorhat fel egy-egy példa elolvasásakor, hogy „én magamtól is így döntöttem”, pedig tudatosan nem elemeztem az értékláncot és nem tudtam, hogy amit tettem az outsourcing technika néven vonult be a vezetéstudományba. Máskor a feltételezett és e könyvet nagy élvezettel olvasó vezetőnk nyugodtan állhat fel egy fejezet után, hiszen számára világosak vállalatának és mondjuk pl. az Unilevernek a különbségei. Nem érezhet tehát nyomást saját vezetőképző intézet megalapítására és évi ezer kiváló fiatal szakember kiképzésére ahhoz, hogy cége vezető-utánpótlását biztosíthassa. Azt azonban remélem, hogy e munka meggyőzi vezetőnket arról, hogy azonos problémát lehet különböző módon, de mégis sikeresen megoldani, miközben azonos megoldás sem biztos, hogy minden esetben sikerre vezet. Hogy miért? Ez a vezetés művészete. Nincs norma, nincs mindenható modell, nincs egyedül boldogító megoldás. Van azonban vezetői filozófia, karakterisztikus magatartás, gyors reagálóképesség, csapatépítés és még egy sor tanulságos

„hangszer”. Nem lehet mindegyiket felsőfokon megtanulni, de kell az ismeret és kell a felsőfok is. Már csak ezért is érdemes elolvasni a könyvet, mert az megadja az ismeretet és egyben lehetőség a „felsőfok kiválasztására”. Gondolom, e kis elmélkedés meggyőzi a kiadót, jó üzlet elé néz. A maga nemében ugyanis szinte hibátlan munkáról van szó. Ebből kiindulva ítéendő a mű felépítése is. Bár műfajánál fogva nem kellene benne abszolút logikát keresni, az mégis benne van. De méginkább meg van magyarázva az „útmutató az olvasónak” c. fejezetben. Ha ehhez a könyv elolvasása után ismételtén visszalapozunk, nem mondhatunk mást mint, hogy igen, ezt ilyen sorrendben lehetett, kellett közreadni. Nem szükséges ugyanis azon gondolkodni, hogy a fő rendező elvet a periodizáció, a döntési folyamat, vagy valami más adja-e. Nem, mert azt a szerzők gondolatvilága jelenti, az ahogy ők gondolják, hogy nekünk gondolni kell. Ez kényszerpálya ugyan, de nem érezzük annak, inkább élvezzük. Többször találkozunk ugyanis pl. Gerstnerrel az IBM vezérrel, új oldalairól ismerjük meg, de mégis róla van szó. Különböző helyzetek, más-más megoldás, de felismerhetően azonos karakter. Azonos, még saját maga megváltozásában vagy megváltoztathatóságában is.

Így akarták-e a szerzők vagy nem? Sem a bevezetőből, sem a befejezésből nem derül ki. Szerencsére a megírt tizenhat fejezetből igen. A felsőfokon vezetők számára természetesen még sok tanulsága van e „példatárnak”. Akkor, vagy akkor is lépni kell, amikor „megy a szekér”. Egy Bill Gates idézet vezet fel az előszóban, mindjárt a második bekezdésben. Átsüt ugyanakkor ez az üzenet minden fejezetéből, minden példából.

Ugyanilyen közös vonás a jövőkép, a stratégiaalkotás szükségessége. Bár ezekkel külön fejezetek is foglalkoznak, erről szól a stratégiai szövetségek elemzése éppúgy, mint az értékláncot vagy az alapvető képességeket a stratégia induló pontjául választó megoldás, illetve vezető. Az átgondolt jövő érdekében van a reengineering, az outsourcing éppúgy, mint a missziók és küldetések. Lehetne még folytatni a felépítés dicséretét, a közös vonásokat, az igazán izgalmas példákat és illusztrációkat. Sokkal inkább még két olyan üzenetét emelném ki e könyvnek, ami egy menedzsmentkutató számára még külön is érdekes, de nem elhanyagolható a gyakorlati

vezetőknek sem. Az egyik a vezetési technikák sokszínűsége és erős hasonlóságai. A másik ezen technikák egymásra épülése és evolúciója.

Nem az a lényeg tehát, hogy az ún. reengeneering megoldást alkalmazzam, mert azonos eredményre jutok más, korábban már ismert módszerek együttes alkalmazásakor, szinergikus hatásuk kihasználásakor. Nem baj, ha nem outsourcing-olunk, csak ne ragaszkodjunk minden áron a mások által magasabb minőségben és hatékonyabban megvalósítható művelet házon belül tartására. Üzleti egységek kialakítása létrehozhat profitábilisabb szervezetet, ugyanakkor a cég széteséséhez is vezethet. A példákat lehetne sorolni, hiszen mindezek a könyv elolvasása során jutottak eszembe, vagy erősödtek meg bennem. Ez azt jelenti, hogy a lektort, de minden bizonnyal az olvasó vezetőt is gondolkodásra készteti. Ez a legfőbb eredménye a könyvnek, ezért lesz sikerkönyv belőle, hiszen a gondolkodó vezetőt helyezi a középpontba.

Mészáros Tamás

Horváth & Partner

Controlling

– Út egy hatékony controlling-rendszerhez –
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 212 p.

A szakirodalomban ismert nevű szerző munkatársaival közösen írt munkájában a controllinggal kapcsolatos legújabb kutatási és gyakorlati tapasztalatokat foglalta össze. Alapot kíván nyújtani ahhoz, hogy miképpen kell átültetni a controllingot a gyakorlatba, mit kell tenni egy jól működő controlling-rendszer kiépítéséhez s elősegíti, hogy a rendszer elvei, követelményei beépüljenek a vállalatvezetők és munkatársaik gondolkodásmódjába. Újdonság a könyvben a stratégiai költségmenedzsment, a folyamatköltség-számítás és a K + F-controlling fogalmának ismertetése. Mindezek hasznos útmutatást jelentenek a vállalat felső szintű vezetői, gazdasági és pénzügyi szakemberei, tervezői és controllerei számára, sőt ezen túlmenően jól kiegészítik a gazdasági-vezetőképző felsőfokú intézmények tananyagát is.

A Szervezés-vezetés-stratégia sorozatában megjelent könyv először a controlling-koncepció alapjaival ismerteti meg. Még ma is sokan van-

nak, akik a controllingot az ellenőrzéssel azonosítják, pedig sokkal több annál! Olyan funkciókat összefogó irányítási eszköz, amely magában foglalja, összehangolja a tervezés, a beszámoltatás, az ellenőrzés és az információ-ellátás funkcióit. A controlling elősegíti a gazdasági-technológiai változásokkal járó problémák megoldását, megfelelő információkat nyújt a vezetőknek, miért is a modern vállalatvezetés nélkülözhetetlen eszköze! A controlling irányításával megbízott controller feladata gondoskodni arról, hogy a menedzsment a vállalati eredményre ügyelve tervezzen és ellenőrizzen, valamint, hogy az ehhez szükséges információk rendelkezésére álljanak. A controller tehát maga nem tervez és nem ellenőriz, ez a menedzsment feladata. A controller személyes fellépésével s a rendelkezésre álló eljárásokkal és eszközökkel befolyásolja a munkatársak magatartását, a controlling-rendszerhez való hozzáállását.

A vállalati vezetők számára készült könyvből részletesen megismerjük a controlling-rendszer feladatait, a controller helyét a vállalati szervezetben, valamint – bemutatott példán keresztül – egy cég controllerének munkaköri leírását. A controller tevékenysége szorosan kapcsolódik a vállalati tervezéshez és számvitelhez, ezért mindekelőtt fel kell mérnie e kettő helyzetét a vállalatnál. Minden vállalkozás meghatározott stratégia szerint működik, melynek elérését a szervezeti struktúra biztosítja. Ebbe a szervezetbe kell beépíteni a controlling-rendszert, melynek igazodnia kell az adott vállalathoz s a követelményeket is ennek megfelelően kell meghatározni. Nem szabad figyelmen kívül hagyni a környezeti tényezőket (tevékenységi kör, technológia, vállalati nagyság és szervezet, vezetési stílus stb.).

A számvitel ma már olyan átfogó rendszer, amelylyel a vállalati folyamatok részösszefüggései különböző számításokkal meghatározhatók. Képet kapunk a könyvből a vezetői számvitel feladatairól, példákon keresztül ismerjük meg a költségtervezés, a költség-számítás menetét, a beruházás-gazdaságossági számítások eljárásait. A költség-számítás értékeli a vállalati teljesítmény előállítási folyamatát a tényleges és tervezet költségek, illetve teljesítmények alapján. A controller operatív munkájához a költség-számításból eredő információk a leglényegesebbek.

A vállalat a változó piaci követelményekhez csak többéves tervezéssel tud alkalmazkodni, az éves